

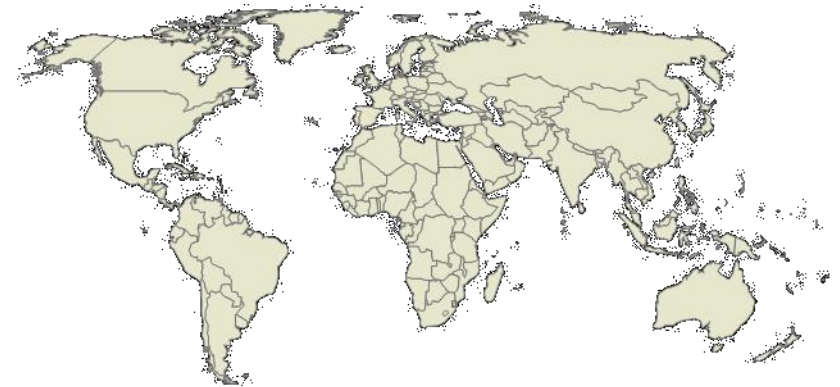


dialogum
management
foren



Outsourcing im Mittelstand

Pro und Contra



Kaminrunde Mittelstandsgipfel

Prof. Dr. Soeren Dressler
Alexander Sirzisko

Berlin, den 29. Oktober 2009

Vorstellung

Dressler & Partner bietet vielfältige Dienstleistungen rund um die Optimierung der betrieblichen Servicefunktionen, insbesondere von F&A und Controlling, HR und IT

→ **Dressler & Partner Management Consultants**

Consulting & Advisory Services rund um die Optimierung des Back Office

→ **Offshoring Institute**

Standortanalysen und -studien mittels unserer Location Selection Criteria Database (> 100 Städte) sowie globale Marktforschung

→ **Dressler & Partner Academy**

Schulungen und spezifische Trainings zu Business relevanten Themenstellungen





- 1. Outsourcing – Anwendungsbereich**
- 2. Mittelstand – Potential und Besonderheit**
- 3. Pro & Contra – Chancen und Risiken**
- 4. Case Studies – Beispiele für Diskussion**
- 5. Diskussion – und Erfahrungsaustausch**

Source: www.wikipedia.de; photo taken by [Klaus Mueller](#)



1. Outsourcing – Anwendungsbereich

2. Mittelstand – Potential und Besonderheit

3. Pro & Contra – Chancen und Risiken

4. Case Studies – Beispiele für Diskussion

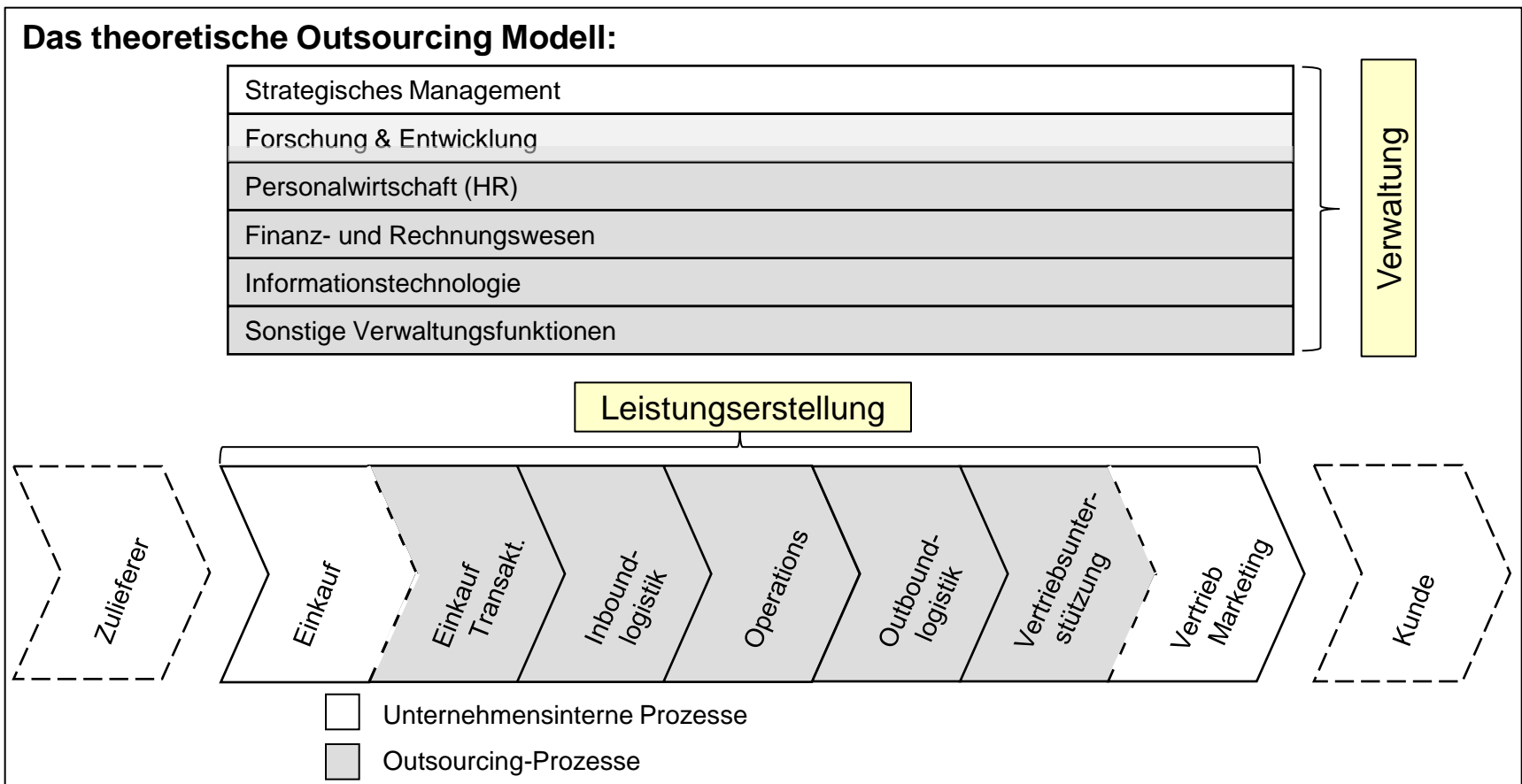
5. Diskussion – und Erfahrungsaustausch

Source: www.wikipedia.de; photo taken by [Klaus Mueller](#)

Outsourcing

Anwendungsbereich - allgemein

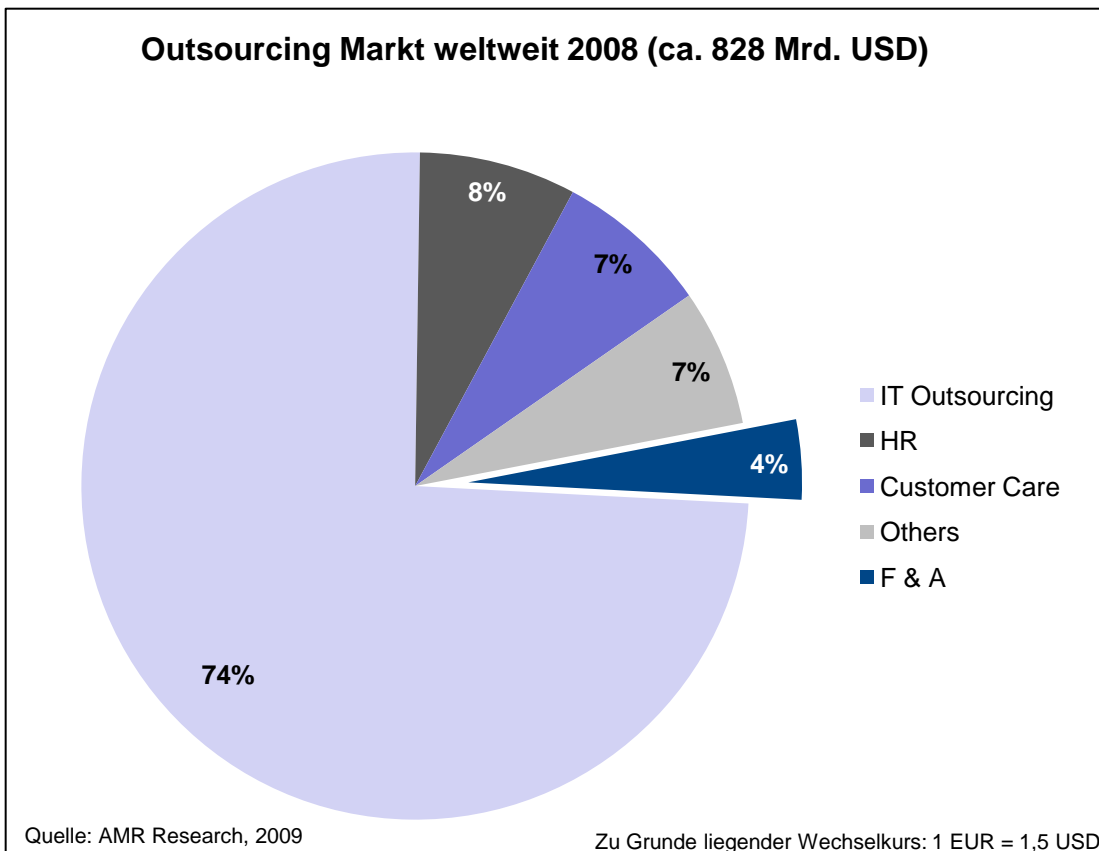
Das Thema Sourcing bündelt die klassische „Make or Buy“ Entscheidung und ist auf (fast) alle Unternehmensbereiche anwendbar



Outsourcing

Anwendungsbereich - Verwaltung

Im Verwaltungsbereich konzentrieren sich Outsourcing Lösungen vor allem auf Informationstechnologie, Personalwesen, Customer Care und die Finanzfunktion

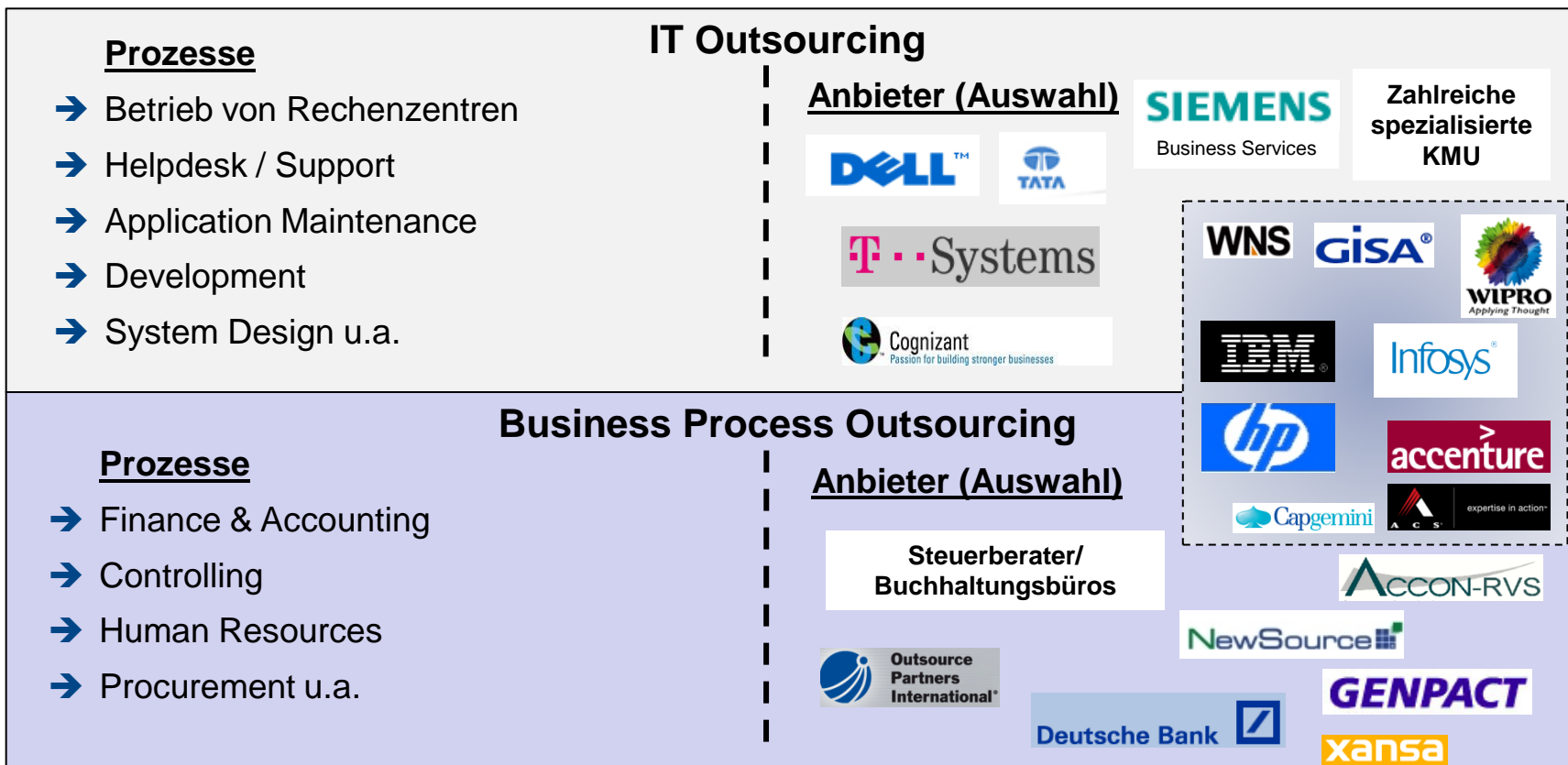


Kommentare
<ul style="list-style-type: none">▪ Der weltweite Markt (bereits geschlossene Verträge) für Outsourcing Lösungen im Verwaltungsbereich hat im Jahr 2008 eine Größe von etwa 550 Mrd. € betragen▪ Knapp drei Viertel davon machten IT Outsourcing Lösungen aus, wobei die Grenze zu den Geschäftsprozessen fließend verläuft▪ Der reine Finanzbereich (F&A) besitzt einen Anteil vom Gesamtmarkt von 4%, was einem Betrag von etwa 22 Mrd. EUR jährlich entspricht▪ Der Schwerpunkt der vergebenen F&A Prozesse liegt im angelsächsischen Raum

Outsourcing

Anwendungsbereich – ITO vs BPO

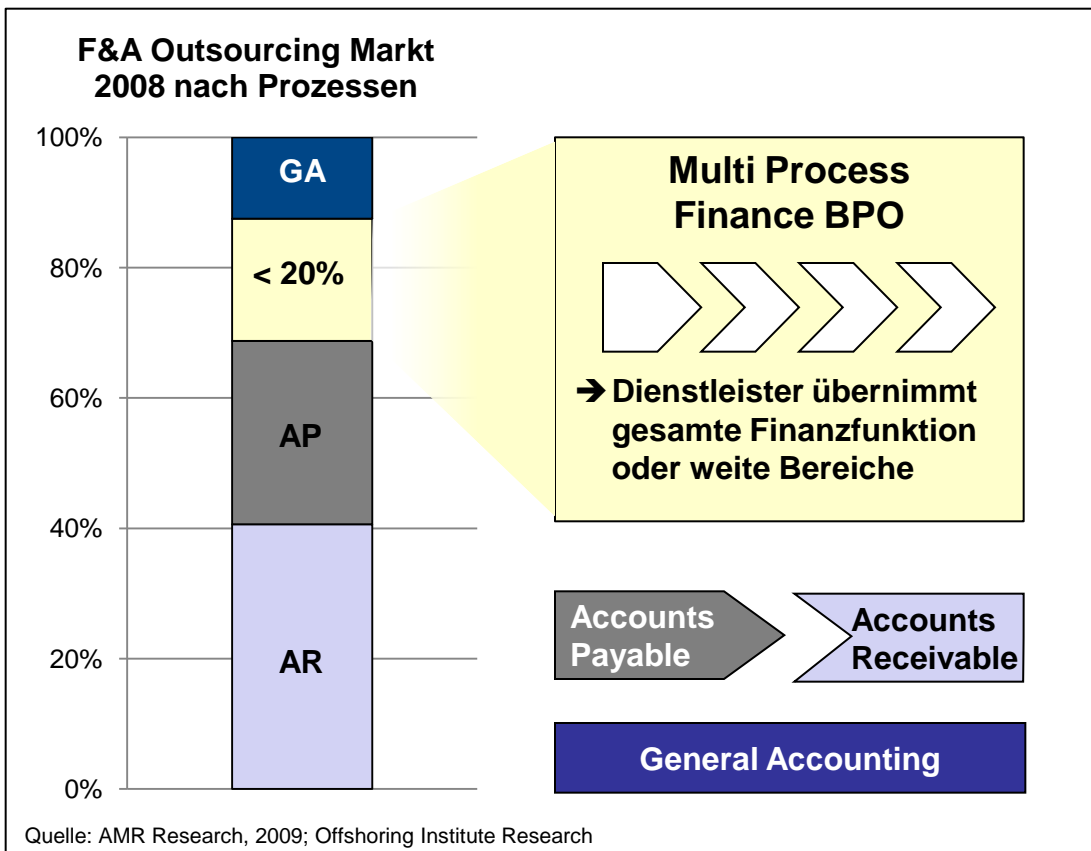
Im Verwaltungsbereich wird zwischen der Auslagerung von IT und Geschäftsprozessen unterschieden, wobei die Grenzen immer stärker verschwimmen



Outsourcing

Anwendungsbereich – F & A I

Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung nehmen bei Outsourcing Lösungen mehr als zwei Drittel des Gesamtmarktes von F&A Outsourcing weltweit ein

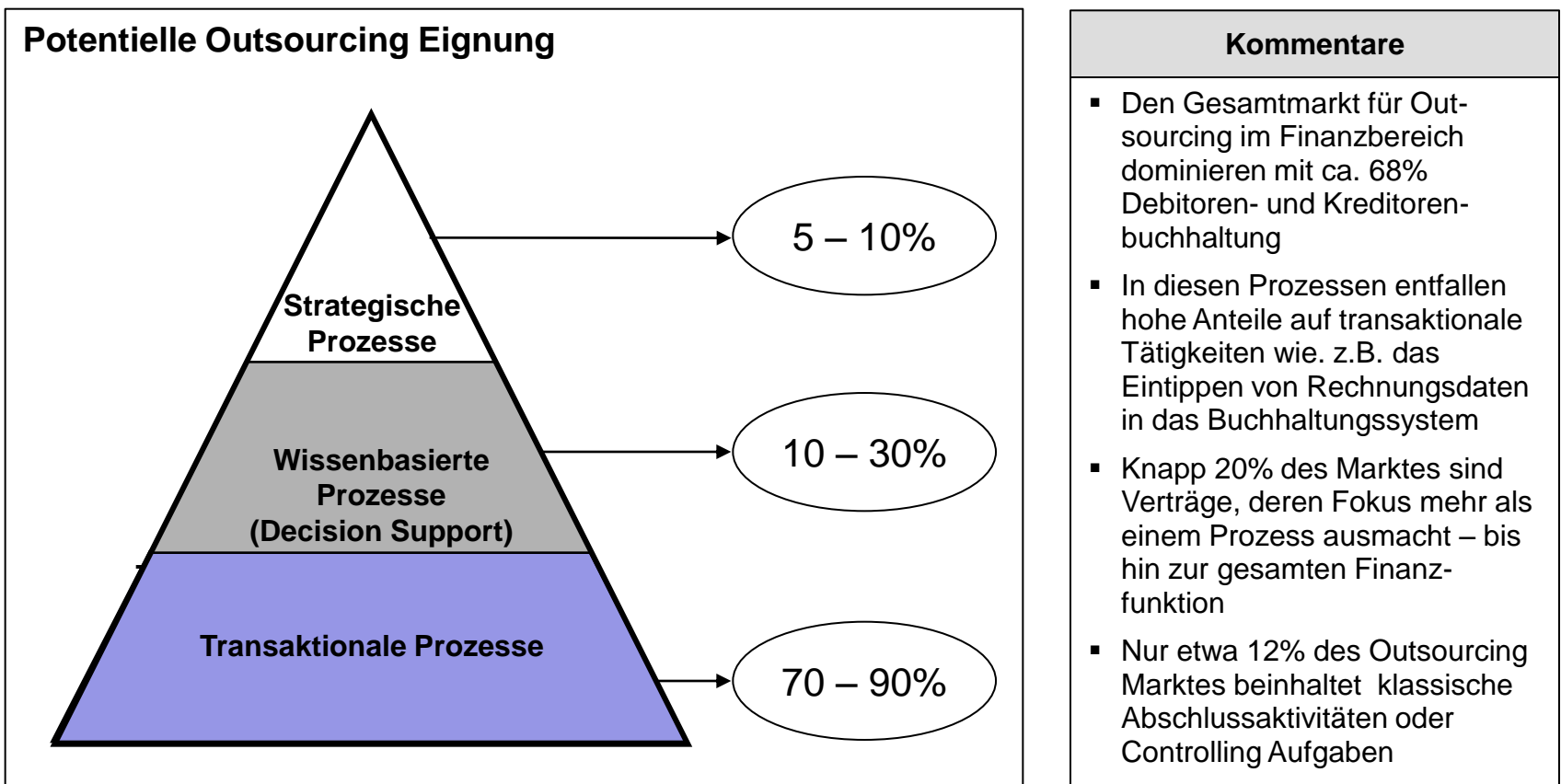


Kommentare
<ul style="list-style-type: none"> Nur etwa 12% des Outsourcing marktes beinhaltet klassische Abschlussaktivitäten oder Controlling Aufgaben Knapp 20% des Marktes sind Verträge, deren Fokus mehr als einem Prozess ausmacht – bis hin zur gesamten Finanzfunktion Den Gesamtmarkt für Outsourcing im Finanzbereich dominieren mit ca. 68% Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung In diesen Prozessen entfallen hohe Anteile auf transaktionale Tätigkeiten wie. z.B. das Eintippen von Rechnungsdaten in das Buchungssystem

Outsourcing

Anwendungsbereich – F & A II

Vor allem Prozesse mit hohem transaktionalen Anteil eignen sich besonders für die Vergabe an einen externen Dritten



Outsourcing

Anwendungsbereich – F & A III

Der theoretische Entwicklungspfad der Finanzfunktion mündet häufig in Outsourcing und/ oder im Offshoring

Dezentralisiert / Fragmentiert	Zentralisiert/ In-house	Shared Services/ In-house	Offshore
<ul style="list-style-type: none"> • Spezifische Lösungen für dezentrale Einheit • Ineffiziente Prozesse • Unterschiedliche Qualitätsniveaus • Unterschiedliche Service Levels • Funktionen regional verteilt • Kein diszipliniertes Kostenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich effizient • Grundlegend effektiv – aber keine Differenzierung nach (internen) Kundengruppen • Standardisierte Service Levels • Kein oder nur allgemeiner Charge Back Mechanismus • Kennzahlen zum Kostenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Effiziente und effektive funktionale Performance • Hohe und transparente Service Levels basierend auf gegenseitigen Absprachen • Verantwortung für die zu erbringende Leistung • Fortschrittliches und vom Kunden akzeptiertes Charge back Prinzip, basierend auf Service Level Agreements (SLA) <p style="text-align: center;"><u>Meiste Unternehmen heute</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr hohe Effizienz und Effektivität • Signifikanter Kostenvorteil (labor arbitrage) • Zugriff auf qualifiziertes Personal <p style="text-align: center;">Outsource</p> <ul style="list-style-type: none"> • Professionelles Management In-House in Kombination mit Spezialkenntnissen des Outsourcing-Anbieters • Benchmarking-basiertes Preisschema • Verhandelte SLA • Unternehmen konzentriert sich auf Kernaufgaben
I	II	III	IV



1. Outsourcing – Anwendungsbereich

2. Mittelstand – Potential und Besonderheit

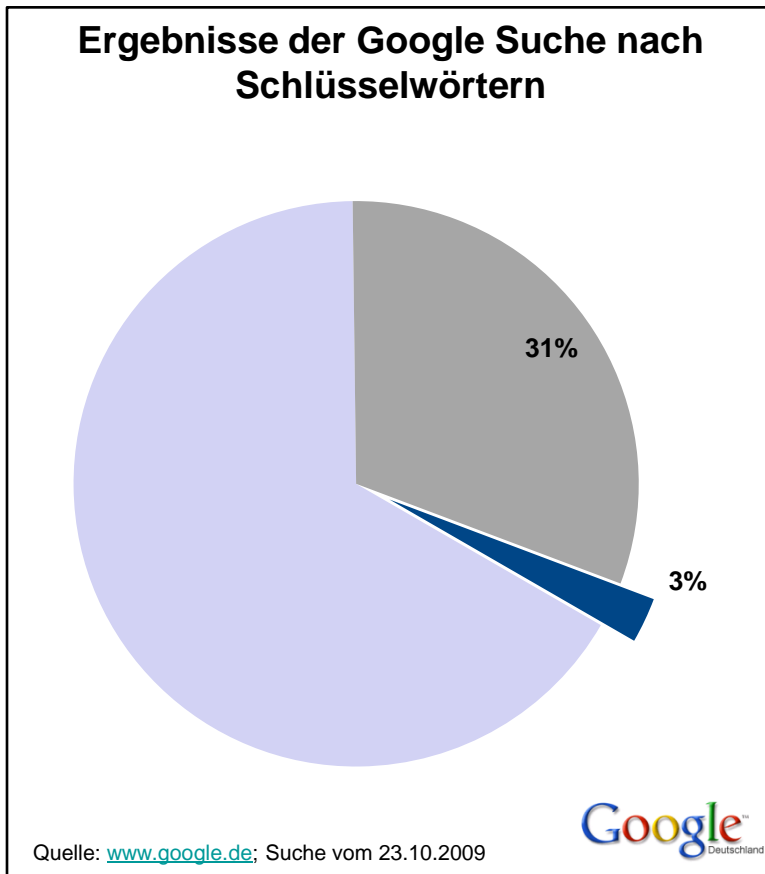
3. Pro & Contra – Chancen und Risiken

4. Case Studies – Beispiele für Diskussion

5. Diskussion – und Erfahrungsaustausch

Source: www.wikipedia.de; photo taken by [Klaus Mueller](#)

Ist das Thema Outsourcing im Mittelstand noch nicht angekommen?



→ Eine Suchabfrage bei der größten deutschen Suchmaschine lieferte folgende Ergebnisse:

Outsourcing:

31.000.000 Treffer

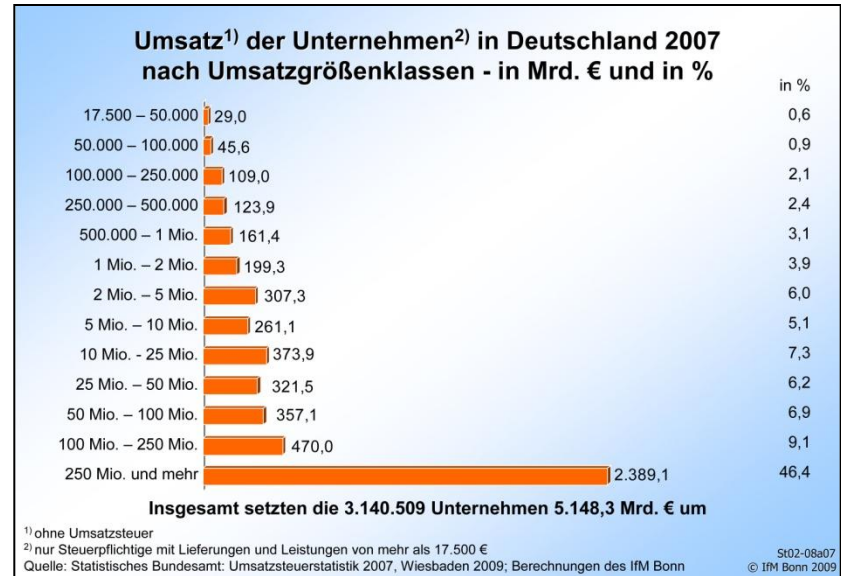
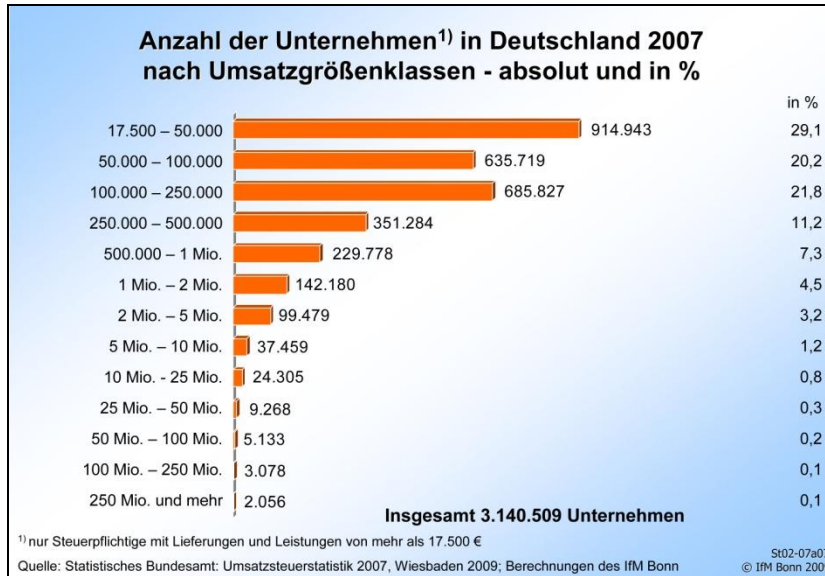
Outsourcing + IT:

9.590.000 Treffer

Outsourcing + Mittelstand:

804.000 Treffer

Eine absolute/ allumfassende Definition von „Mittelstand“ fällt nicht leicht – je nach Perspektive unterscheiden sich die Details



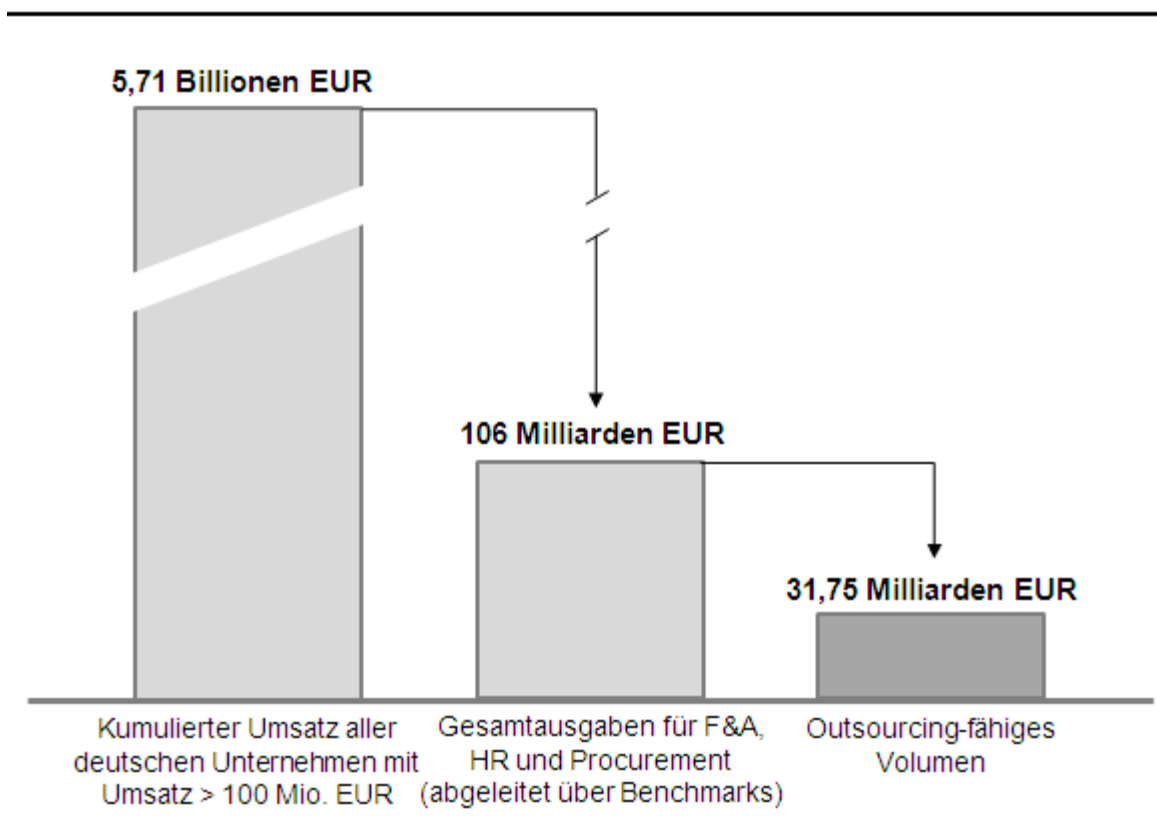
KMU Definition IfM Bonn:	< 500 Beschäftigte	< 50 Mio. EUR Umsatz p.a.
Anteil	Beschäftigte	Umsatz
KMU	70,6%	36,5%
Große Unternehmen	29,4%	63,5%

Quelle: www.ifm-bonn.de; 2009

Mittelstand

Potential Studie 2010 - 1

Das Offshoring Institute hat für das F&A Outsourcing Potential in Deutschland eine Studie durchgeführt – im Ergebnis sind ca. 32 Mrd. EUR Outsourcing-fähig



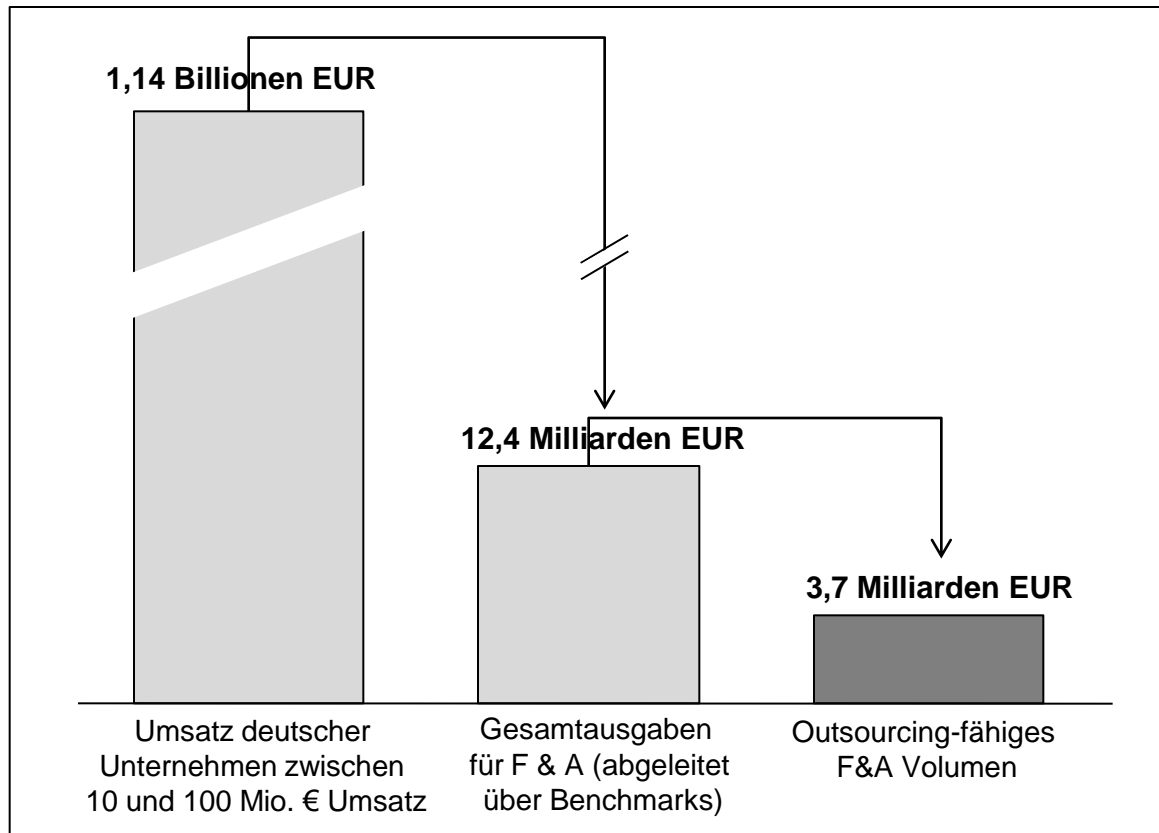
Kommentare
<ul style="list-style-type: none">▪ Im Fokus der Studie stehen Unternehmen mit einem Umsatz von > 100 Mio. €▪ Das Outsourcing-fähige Volumen, das in er Studie für diese Unternehmensklasse wurde , beläuft sich auf etwa 32 Mrd. € (Marktpotential) für die Verwaltungsprozesse Finance & Accounting, Human Resources und Procurement)▪ Allein für Finance & Accounting wird von einem Marktpotential von etwa 15 Mrd. € ausgegangen

Quelle: Offshoring Institute 2009

Mittelstand

Potential Studie 2010 - 2

Bezogen auf den Mittelstand sind ca. 3,7 Mrd. EUR Outsourcing-fähig



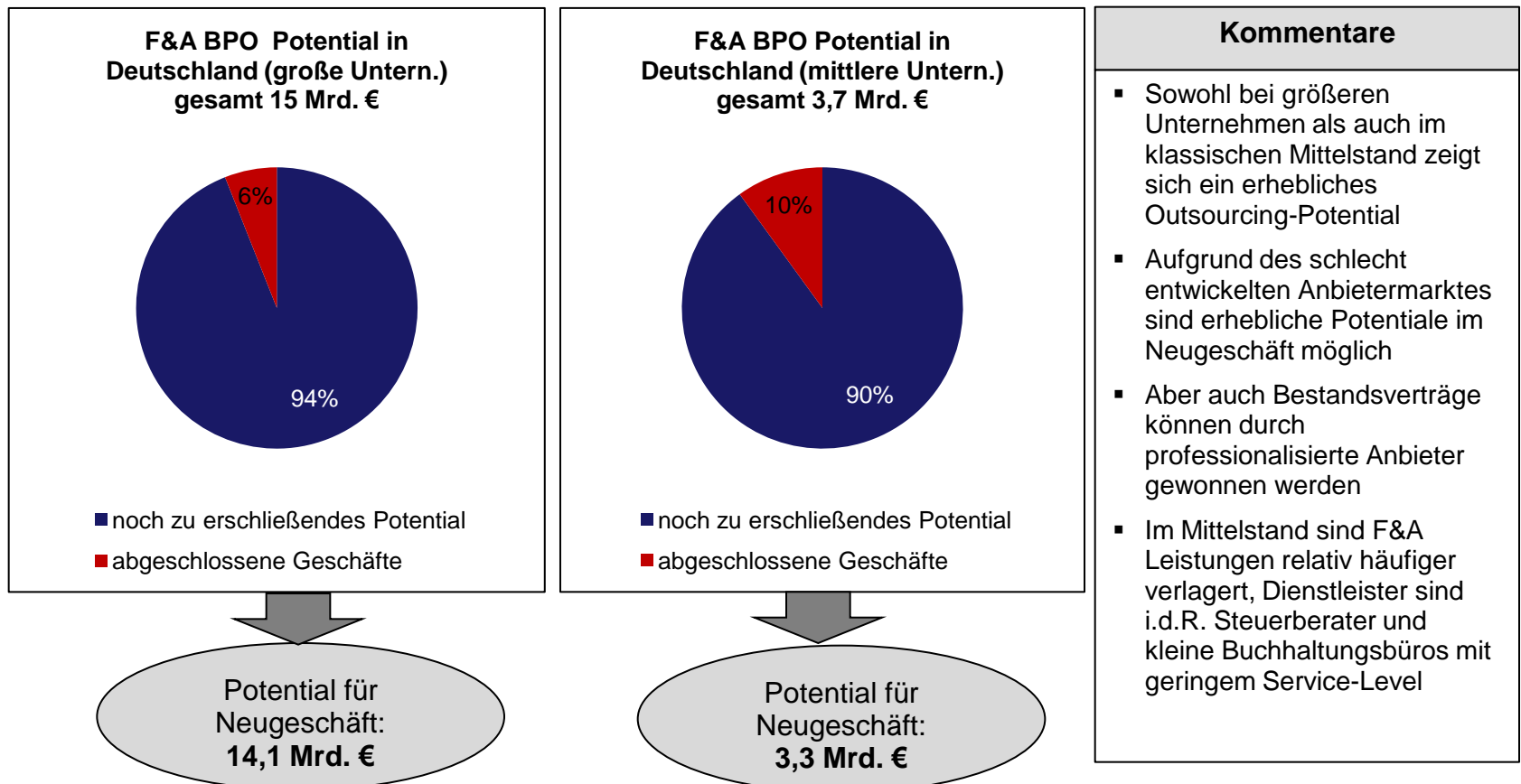
Kommentare
<ul style="list-style-type: none">▪ Für mittlere Unternehmen (10 – 100 Mio. € Umsatz) ist ein Gesamtumsatz 1,14 Bill. € für 2010 hochgerechnet worden▪ Obgleich mittlere Unternehmen nur kleine Verwaltungseinheiten unterhalten, kann im Rahmen eines Outtasking ebenfalls ein erhebliches Potential outgesourct werden▪ Das Marktpotential für F&A Outsourcing kann auf etwa 3,7 Mrd. € für den Sektor der mittleren Unternehmen in Deutschland beziffert werden

Quelle: Offshoring Institute 2009

Mittelstand

Potential Studie 2010 - 3

Ausgehend von einer geringen Marktdurchdringung besteht noch Potential für F&A BPO im Mittelstand von mindestens 3 Mrd. € im Neugeschäft



Quelle: Offshoring Institute 2009

Mittelstand

Besonderheiten

Die mit Abstand größte Branche nach Umsatz und auch für F&A Outsourcing stellt das verarbeitende Gewerbe dar

Typische Bedenken im Mittelstand gegenüber Outsourcing (Auswahl)	Argumente (Vorschläge)
<ul style="list-style-type: none">➔ Intransparentes Pricing = mehr Aufwand bei schlechterer Qualität➔ Gefahr des „Kulturschocks“ durch Zusammenarbeit mit internationalem BPO Player➔ Fehlende Reife des Unternehmens für BPO➔ Keiner will Verantwortung tragen (zu viele Negativ-Stories über Outsourcing)➔ Arbeitsplatzängste durch Outsourcing, Druck von Gewerkschaften, Betriebsräten, Öffentlichkeit	<ul style="list-style-type: none">➔ Preise i.d.R. geringer als vorher, Qualität z.B. durch KPI Monitoring vertraglich zu regeln (Tipp: Vorher benchmarken!)➔ Den „passenden“ Player finden, es gibt große/kleine, nationale/globale Anbieter➔ Wann ist man reif für BPO? Keine Frage der Reife – Frage des Wollens➔ Kontakt zu BPO Unternehmen oder spezialisierten Beratern suchen – es gibt eine Menge Success Stories➔ Begeisterung für Outsourcing wecken – diejenigen, die sich damit auskennen, brauchen sich um den Arbeitsplatz nicht sorgen



- 1. Outsourcing – Anwendungsbereich**
- 2. Mittelstand – Potential und Besonderheit**
- 3. Pro & Contra – Chancen und Risiken**
- 4. Case Studies – Beispiele für Diskussion**
- 5. Diskussion – und Erfahrungsaustausch**

Source: www.wikipedia.de; photo taken by [Klaus Mueller](#)

Pro und Contra Übersicht

Folgende Argumente werden häufig als Bedenken gegen Outsourcing angeführt



**Intransparentes
Pricing**

**Kein passender
Partner**

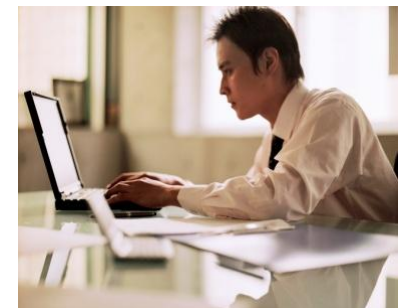


**Bedenken gegenüber
Outsourcing**



**Unzureichende
Prozessqualität**

**Vernichtung
von Arbeitsplätzen**



Pro und Contra

Übersicht - Pricing

Einerseits können Kosten durch Outsourcing flexibilisiert werden, andererseits ist dem Anbieter natürlich eine Marge zu zahlen



Pro

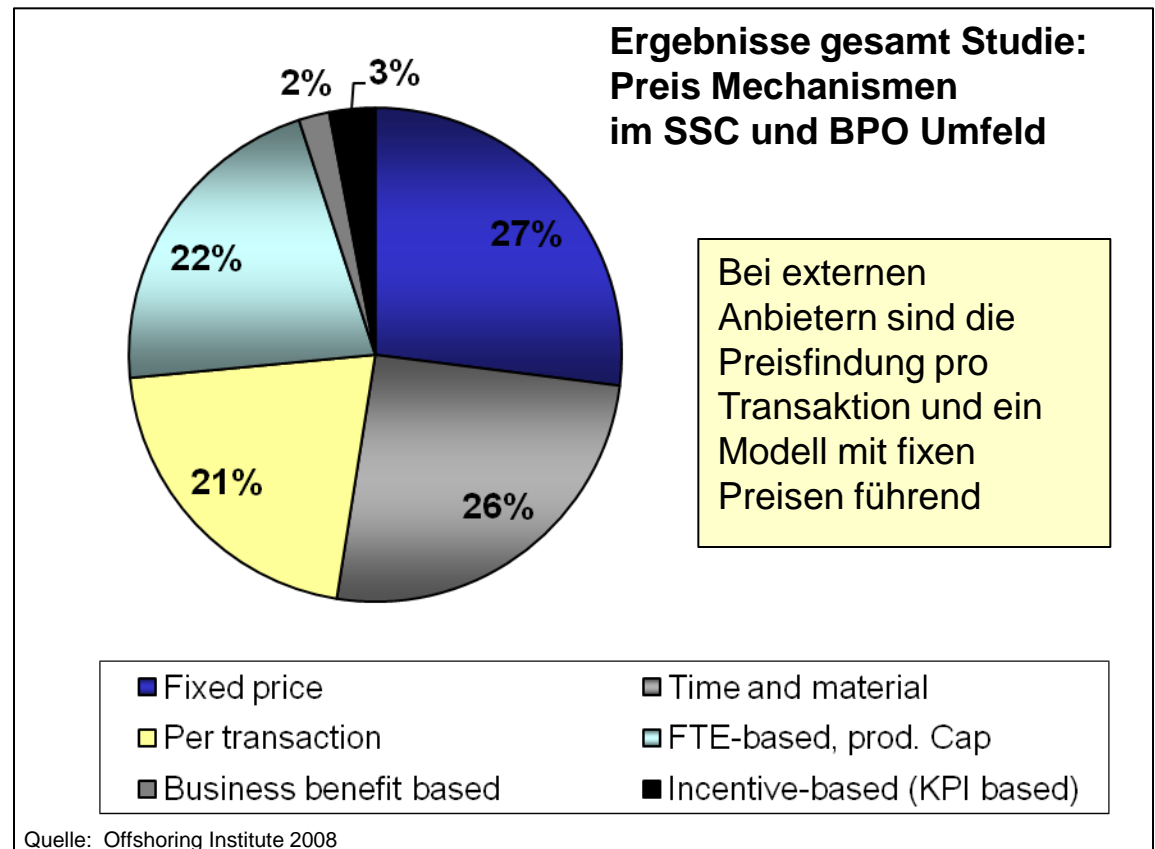
- Häufig werden die Kosten der Finanzfunktion erst bei Beschäftigung mit Sourcing transparent (Baselining und Benchmarking)
- Der Anbieter hat Zugriff zu günstigen Ressourcen und Technologie
- Mittels transaktionsbasierten Preismodellen können Fixkosten variabilisiert werden
- Die Vereinbarung von Bandbreiten ermöglicht die flexible Reaktion auf schwankenden Aufwand

Contra

- Bei der Vereinbarung von Preisen hat das Unternehmen stets eine Marge zu zahlen (Profit für den Provider)
- Nicht vorab vereinbarte Kostensenkungen sind während der Vertragslaufzeit nur sehr schwer möglich

Pro und Contra Übersicht - Pricing

Im Bereich der externen und internen Service Dienstleister von Finanzprozessen dominieren 4 Preismodelle



Quelle: Offshoring Institute 2008

Pro und Contra

Übersicht - Prozesse

Bei externen Anbietern herrscht oft eine große Prozess Expertise, jedoch ist individuell auf die Unternehmensverhältnisse zu achten



Pro

- Provider hat meist großes Wissen und zahlreiche Erfahrungen über die im Fokus stehenden Finanzprozesse
- Dies betrifft sowohl die fachlichen Aktivitäten als auch IT-Systeme und Automatisierungslösungen
- Insbesondere größere Anbieter besitzen auch Beratungsbereiche, die gemeinsam mit dem Unternehmen die Prozesse optimieren können

Contra

- Zum Teil werden die Lösungen „von der Stange verkauft“ ohne auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens einzugehen

Pro und Contra

Übersicht - Prozesse

Re-Organisation stellt für viele Verantwortlichen den wichtigsten Schritt im Outsourcing-Vorhaben dar

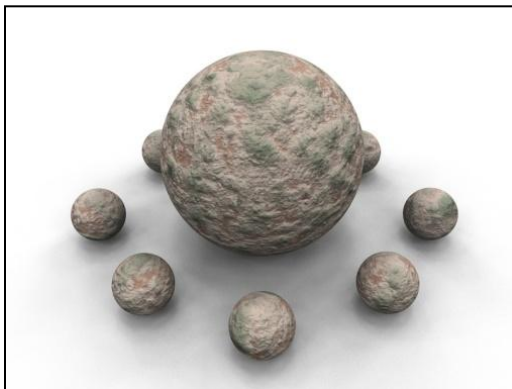


Quelle: Computer Woche 2008

Pro und Contra

Übersicht - Providerwahl

Die Auswahl des passenden Anbieters ist entscheidend für den Erfolg des gesamten Outsourcing Vorhabens



Pro

- Auf dem Markt befinden sich zahlreiche nationale und internationale Anbieter unterschiedlichster Größenordnung
- Viele (insbesondere kleinere) Anbieter sind auf einzelne Branchenlösungen oder auf Unternehmensgrößen spezialisiert
- Der Auswahlprozess kann dem Unternehmen helfen, die eigene Finanzfunktion besser mit dem Markt zu vergleichen

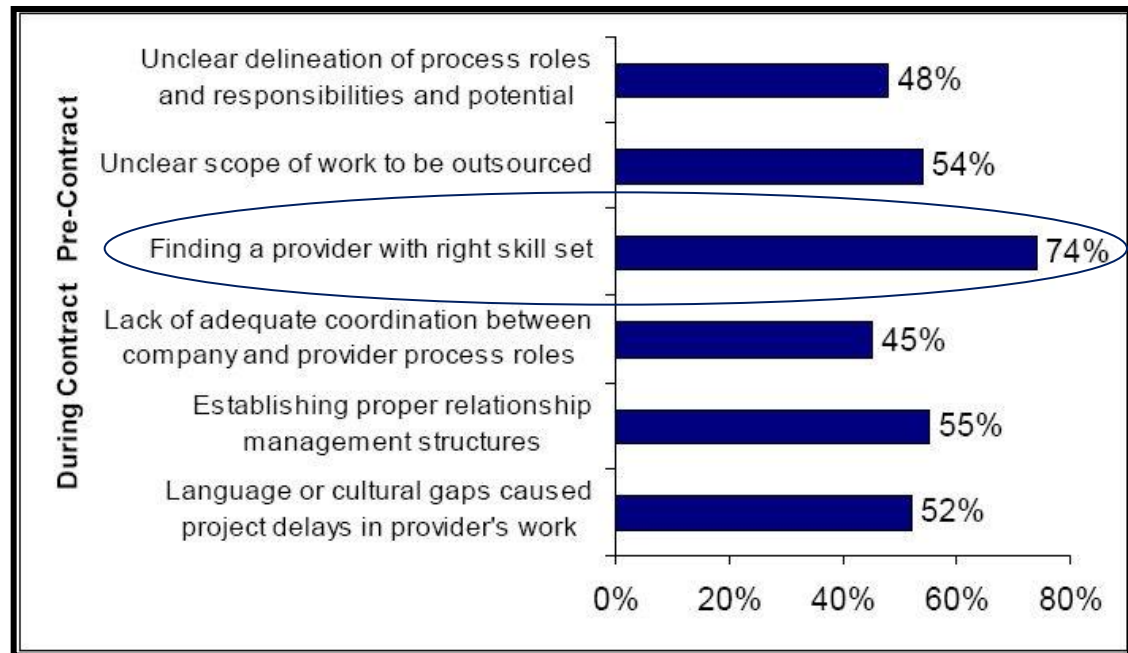
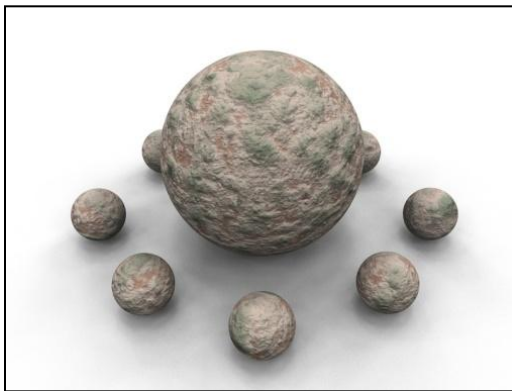
Contra

- Der Auswahlprozess eines passenden Anbieters ist zum Teil langwierig und erfordert eine genaue Vorstellung des künftigen Leistungsumfangs
- Nach Vertragsschluss auftretende Unzulänglichkeiten können die Zusammenarbeit sehr negativ beeinflussen

Pro und Contra

Übersicht - Providerwahl

Die Wichtigkeit des Anbieters wird von Umfragen bestätigt

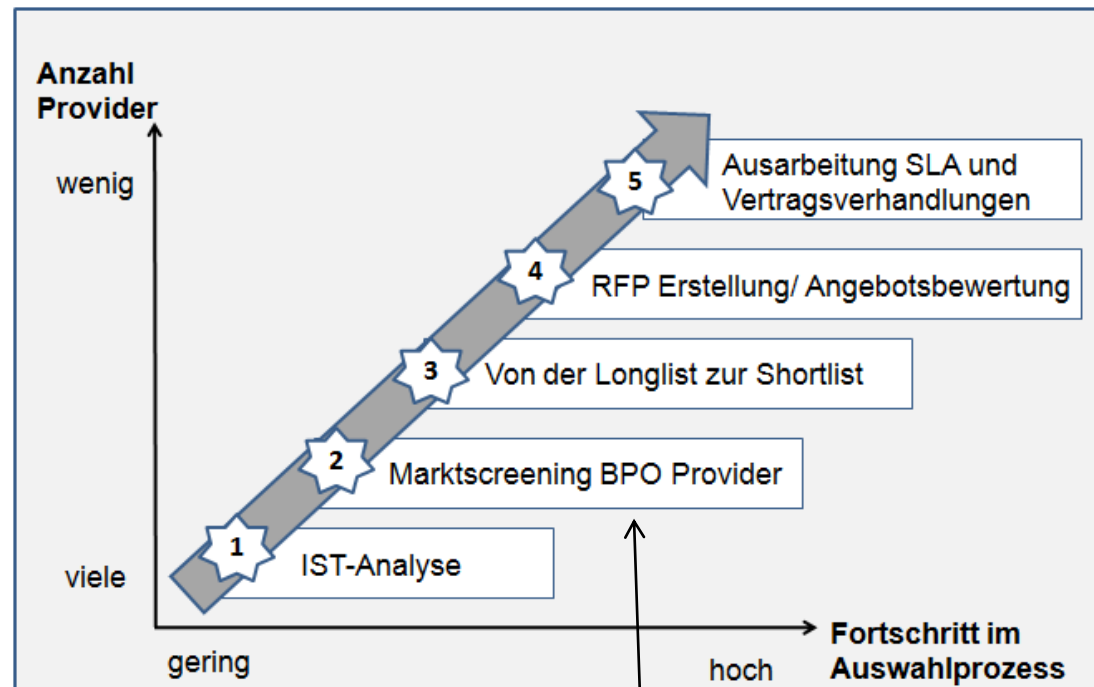
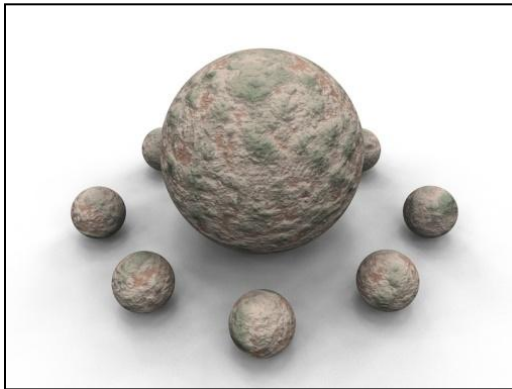


Quelle: CIO 2008

Pro und Contra

Übersicht - Providerwahl

Der Auswahlprozess umfasst gewöhnlich 5 Phasen

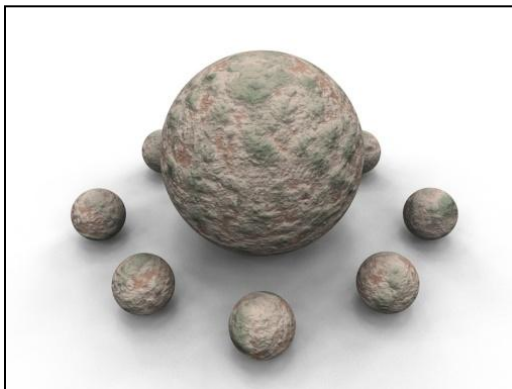


Herausforderung:
Aktuelle Intransparenz des BPO Anbieter-Marktes in Deutschland

Pro und Contra

Übersicht - Providerwahl

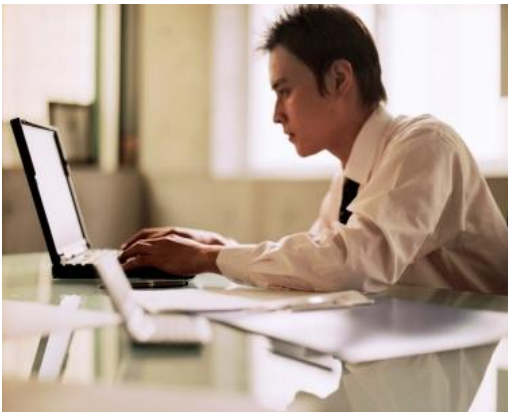
Kriterien als Grundlage der Bewertung von Anbietern können in 4 Kategorien unterteilt werden



Pro und Contra

Übersicht – Arbeitsplatz Verlust

Die Tätigkeit in nicht effizienten Unternehmensbereichen führt zu Arbeits- Unzufriedenheit



Pro

- Der Anbieter kann mittels Betriebsübergang die Mitarbeiter übernehmen
- Die Arbeitsplätze der im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter werden gesichert
- Die Mitarbeiter können sich entwickeln, stärker auf wissensbasierte Aufgaben konzentrieren und

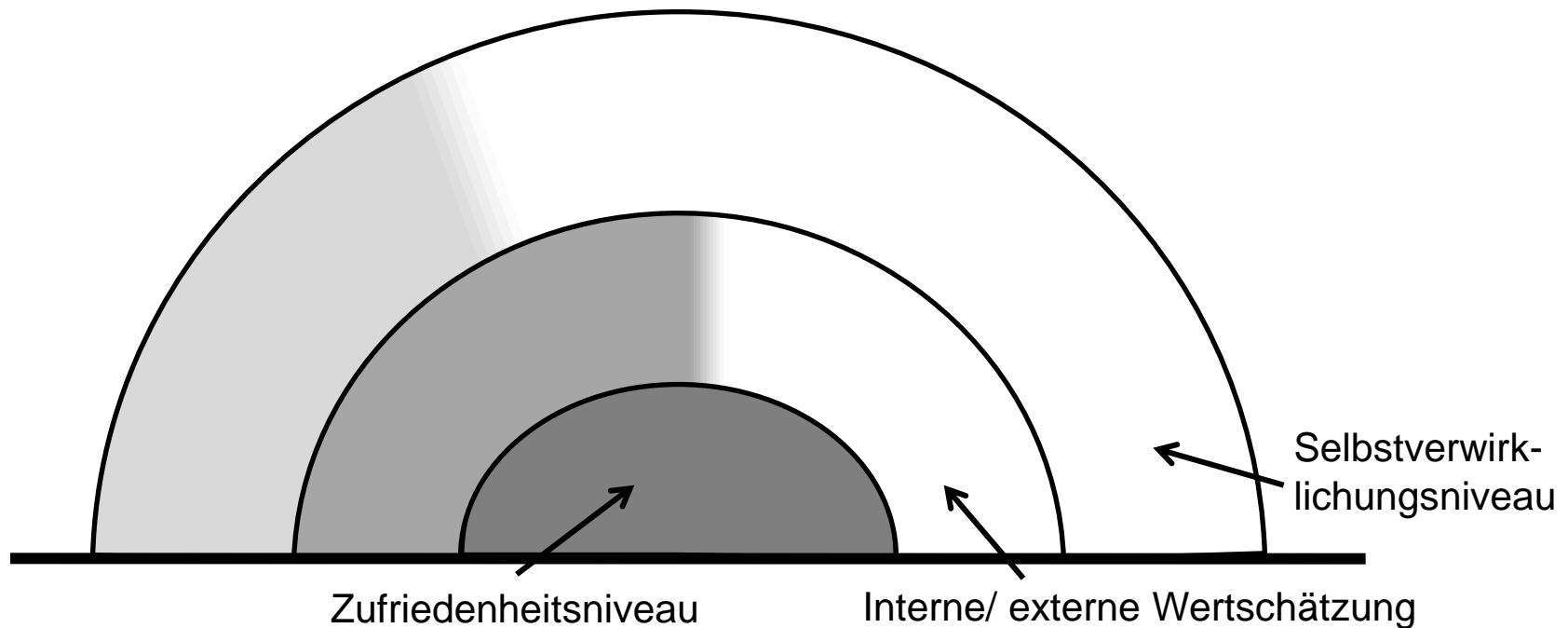
Contra

- Insbesondere bei Near- und Offshoring Lösungen können Vorbehalte innerhalb der Belegschaft und auch in der Öffentlichkeit entstehen

Pro und Contra

Übersicht – Arbeitsplatz Verlust

Auch „zufriedene“ Mitarbeiter sind nicht immer gemäß ihrer Fähigkeiten und Vorlieben eingesetzt



Pro und Contra

Wesentliche Kriterien

Neben der Ermittlung der Kosteneffizienz sind vor allem qualitative Faktoren der Finanzfunktion für die Ausgestaltung von Outsourcing Vorhaben wesentlich

Typische qualitative Bewertungskriterien

- Anzahl der Legal Entities
- Umsatzaufteilung nach Legal Entities, Regionen, Länder und Business Units
- Lokale Verteilung der Finanz-Mitarbeiter
- Realisierte bzw. geplante Konsolidierungsvorhaben (Shared Services)
- Technologische Voraussetzungen
 - ERP-Systeme
 - Planungssysteme
 - Scanning-, OCR-Systeme
 - Workflow Systeme
- Prozessqualität
- Prozessstandardisierung
- Change Readiness im Unternehmen



- 1. Outsourcing – Anwendungsbereich**
- 2. Mittelstand – Potential und Besonderheit**
- 3. Pro & Contra – Chancen und Risiken**
- 4. Case Studies – Beispiele für Diskussion**
- 5. Diskussion – und Erfahrungsaustausch**

Source: www.wikipedia.de; photo taken by [Klaus Mueller](#)

Größenordnung entscheidet über Outsourcing Form

Beispiele

Branche: **Automobilzulieferer**
Umsatz: 660 Mio. EUR
Großteil des Finanzbereichs am Hauptsitz in Süddeutschland (ca. 50%)

- Einschätzung der Effizienz im Finanzbereich: Median
- Anteil transaktionales Accountinggeschäft: ca. 60%
- Kosten F&A: 10,1 Mio. EUR
- Davon Accounting : 6,1 Mio. EUR
- Outsourcingpotential 75% → Potential : 4,5 Mio. EUR (ca. 70 FTE)

⇒ BPO sehr sinnvoll
⇒ Volumen und Skaleneffekte möglich

Branche: **Elektronik-Handel**
Umsatz: 230 Mio. EUR
Großteil des Finanzbereichs verteilt in den Filialen und Regionen

- Einschätzung der Effizienz im Finanzbereich: hoch, Quartil 1
- Anteil transaktionales Accountinggeschäft: ca. 40%
- Kosten F&A: 1,2 Mio. EUR
- Davon Accounting : 0,5 Mio. EUR
- Outsourcingpotential 60% → Potential : 0,3 Mio. EUR (ca. 5 FTE)

⇒ BPO keine gute Lösung (zu dezentrale Aufstellung)
⇒ Keine Volumeneffekte

Branche: **Mobilfunkanbieter**
Umsatz: 6,8 Mrd. EUR
Großteil des Finanzbereichs am Hauptsitz in der Nähe von Berlin

- Einschätzung der Effizienz im Finanzbereich: gering, Quartil 3
- Anteil transaktionales Accountinggeschäft: ca. 80%
- Kosten F&A: 113 Mio. EUR
- Davon Accounting : 90 Mio. EUR
- Outsourcingpotential 70% → Potential : 63 Mio. EUR (ca. 1.115 FTE)

⇒ BPO optimale Lösung
⇒ Sehr hohe Volumen- und Skaleneffekte möglich

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit



Sitz: Berlin
Treskowallee 26
+49 30 500 1226-10
www.dressler-partner.com

Für Rückfragen stehen wir Ihnen gern zur Verfügung
Kontakt:



Prof. Dr. Soeren Dressler
Managing Partner

Dressler & Partner | Management Consultants

Treskowallee 26 | 10318 Berlin Germany
Telephone: +49 30 500 1226-12 | Mobile: +49 175 254 7787
✉ soeren.dressler@dressler-partner.com
www.dressler-partner.com



Alexander Sirzisko
Senior Consultant

Dressler & Partner | Management Consultants

Treskowallee 26 | 10318 Berlin Germany
Telephone: +49 30 500 1226-17 | Mobile: +49 172 300 0809
✉ a.sirzisko@dressler-partner.com
www.dressler-partner.com